

Ура! Второй год подряд КЦ «ШАГ» возглавляет рейтинг ТОП-50 консалтинговых компаний Москвы и Санкт-Петербурга по удовлетворенности клиентских компаний.

«Мы рады, что появился независимый оценщик, который взял на себя труд собрать лучшие консалтинговые компании, – говорит Светлана Емельянова, Генеральный директор КЦ «ШАГ». – Ну и, конечно, мы очень рады оказаться лидерами этого списка! Такой сервис нужен в первую очередь заказчикам консалтинговых продуктов. Ведь порой оценить качество услуги можно только на собственном опыте. А в этом рейтинге собраны те компании, чья компетентность подтверждена реальными потребителями!»

Интервью

Лучше я 20 раз ошибусь, чем 80 раз не приму правильное решение

До последнего времени мы точно знали: «Стройдепо» – это сеть из 12 гипермаркетов строительных и отделочных материалов формата «Сделай сам», успешно развернутая в одиннадцати российских городах. За восемь лет поиска и освоения своей ниши, настройки ассортимента и борьбы за покупателя, компания заняла достойное место на рынке DIY. Сегодня «Стройдепо» крепко стоит на ногах и продолжает развиваться. Не так много розничных сетей могут сейчас похвастаться подобной историей успеха и стабильностью. И вдруг – компания входит в кардинально новую для себя ассортиментную нишу и открывает 12 апреля в Туле «Флораленд» – магазин – садовый центр. Что стоит за столь смелым и неожиданным поворотом? В том же апреле, через две недели после открытия «Флораленд», мы побеседовали с руководителем компании Константином Надеждиным.

– Только что вы успешно открыли магазин нового для себя формата – «Флораленд».

– О новом формате магазина говорить рано. Пока мы ищем, нащупываем новый формат, пробуем новые направления. «Флораленд» – это садовый центр, который мы открыли по соседству с нашим магазином «Стройдепо» в Туле.

Прежде чем решиться на этот шаг, мы посмотрели садовые центры в Германии и Голландии. Поняли, что в Европе такая ниша есть, направление развивается. В России же садоводство – это одно из наиболее популярных хобби, и эта ниша не занята. Да, вокруг Москвы есть такие магазины. Есть небольшие специализированные садовые центры, есть «Дарвин», есть «Садовый рай» OBI. Но в небольших садовых центрах и питомниках нет достаточного ассортимента, а у OBI и «Дарвина» не самые демократичные цены. И если рядом с Москвой это направление худо-бедно представлено, то в регионах такие садовые центры точно отсутствуют.



Какие были еще аргументы в пользу открытия садового центра? Сегодня к нам в «Стройдепо» приезжают DIY-клиенты. Это мужчины, но часто они приезжают вместе с женами. Наша логика такова: если мужчина что-то делает своими руками на даче, то и жена у него, скорее всего, тоже любит ручной труд на природе. Ей просто не может не нравиться сажать и растить! Вот для таких совместных комплексных покупок мы и создаем «Флораленд». У нас по статистике женщин среди покупателей «Стройдепо» около 20 процентов. За счет «Флораленд» мы планируем довести долю женщин в наших магазинах до 40 процентов.

Если наш первый магазин докажет свою состоятельность, то мы смело можем дополнять ими наш основной формат – «Стройдепо». Составит ли нам конкуренцию OBI с его «Садовым раем»? Не составит. Потому что в регионах мы с OBI нигде не пересекаемся: там, где есть мы, их нет. Поэтому мы можем спокойно занимать «наши» города.

Двадцать лет ШАГаем с Вами

– У вас есть основной успешный бизнес. Его идея, ассортимент, формат – все это складывалось и шлифовалось еще с 2006 года. И вдруг вы открываете принципиально другой магазин. Чем вы руководствовались, делая такой резкий прыжок в сторону?

– За 8 лет с момента создания первого магазина «Стройдепо» был отработан его формат, и на сегодняшний день – это сильный формат. Несмотря на непростые для всей розницы времена, мы приросли в объеме продаж по сравнению с прошлым годом. Но нам всегда хочется большего, всегда не хватает оборота. За счет чего можно повысить отдачу с квадратного метра? Нужно искать какие-то дополнительные ходы. Например, расширять ассортимент. Можно в рамках имеющегося магазина добавить новые товарные группы и уплотнить выкладку. Но тогда мы разрушим концепцию, перестанем быть магазином-складом, будем вынуждены увеличить стоимость операций и, как следствие, – повысить цены. И тем самым отойдем от позиционирования «низкие цены каждый день».

Мы пошли другим путем. Рядом с тульским магазином у нас есть собственная неиспользованная земля. Внутри магазинов у нас всегда было направление сезонного товара, и оно доказало свою перспективность – летом прошлого года сезонный товар, продаваемый в шатрах, дал 30 % от оборота. В Туле мы решили расширить сезонную тематику и добавили еще 500 метров теплицы и 500 метров открытой площадки. Объем инвестиций минимален, а отдача ожидается очень высокая. Уже сейчас «Флораленд» генерирует большой трафик и дает товарооборот, равный выручке 6 шатров. Взаимопроникновение товаров в чеках, то есть синергия «Стройдепо»-«Флораленд» на сегодняшний день достигает 25 %. В садовом центре мы не отходим от концептуальных принципов нашей сети в ценообразовании и ассортиментной политике: низкие цены, большой товарный запас, удовлетворение базовых потребностей основной целевой аудитории.

На зиму мы теплицу будем закрывать, а комнатные растения будут зимой представлены в магазине. Зимой домашние растения продаются даже лучше, чем летом.

Зима у нас длинная, без солнца и зелени, и растения в это время очень востребованы. Они скрашивают эту нашу зимнюю жизнь.

– Все туда, а вы оттуда. Сейчас все сокращают инвестиции, кризис на дворе. А вы, наоборот, открываете новый формат. Не рискованно ли?

– На самом деле инвестиции были небольшие. В Туле мы использовали площадь при магазине, которая нам принадлежит. Если этот проект будет успешным, то на другой территории мы используем площадь, которая нам досталась в виде обременения, то есть мы просто начнем рационально использовать то, что уже есть.

– Что получилось? Каковы первые результаты? Оправдались ли надежды?

– Мы планировали, что продажи DIY останутся на прежнем уровне и те же самые покупатели по дороге на дачу будут дополнительно покупать садовые принадлежности, материал для посадки. Но оказалось, что рекламой дачного центра мы создали отдельный целевой поток новых покупателей. Люди приехали из других районов. Наплыв посетителей был безумный, парковались в окрестностях магазина везде, где только можно. 500 метров заполнено припаркованными машинами! По 30 человек стояли в очередях!

В день открытия все мы волновались и все старались прислушиваться к тому, что говорят посетители. Приехавшие говорили, что такого магазина у них в регионе нет. Одна из женщин сказала, что теперь ей стало очень комфортно: «Муж занят покупкой своих железок, и я о них даже не думаю, мне есть чем заняться самой». Это было как раз то, на что мы рассчитывали!

За прошлые годы «Стройдепо» отработало и отточило свою рекламу. Это газета, содержащая предложения по специальной цене. Для «Флораленд» мы использовали такую же технологию, тоже газета, но только с новым брендом.

Кроме того, на открытие мы пригласили самую настоящую звезду. В кругу садоводов есть признанное имя – Октябрин Ганичкина, известная телеведущая,

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Компанию «Солнце»
с 8-летием!**

**Компанию
«Энергосистемы
и Технологии»
с 23-летием!**

**Компанию «ОТК group»
с 5-летием!**



**Компанию
«SQL managment»
с 6-летием!**

**НП «АВТОМИР»
с 22-летием!**

**Компанию
«Снежная Королева»
с 16-летием!**

**Международный аэропорт Шереметьево
с 55-летием!**

Двадцать лет ШАГаем с Вами

агроном. Люди, которые занимаются садом, приходили к ней за автографом. Кроме того, Ганичкина сейчас продвигает собственный PL — «Октябрина Априлевна» (удобрения для растений). И он у нас теперь есть в нашем магазине, стойки поставили. В результате у нас с Ганичкиной получился ко-брендинг.

— Что обеспечило успех нового магазина?

— Назову три фактора, которые, на мой взгляд, определили успех.

Первый — скорость. На рынке побеждает либо умный, либо быстрый. «Дарвин» — ребята умные, правильные, у них красивый, просторный торговый зал. У нас нет такой красоты и масштабов. Зато у нас инвестиции на порядок ниже, чем у умных! Мы — быстрые. Мы приняли решение об открытии довольно поздно: за полтора месяца до начала сезона у нас была голая земля. И, невзирая на это, мы открылись вовремя — в начале дачного сезона. Мы успели вскочить в последний вагон, заказав растения.

Второй фактор — наличие менеджера проекта, который имеет опыт работы в питомнике, понимает в растениях. Наш менеджер отвечает за товар, знает, как его выставить. Товар крайне сложный. Нужно постоянно контролировать и поддерживать температуру воздуха. Чуть не вовремя снял пленку с растений — они могут погибнуть. Каждое утро и вечер замеряется состояние почвы. Мы перебрали большое количество кандидатов, многие отказывались из-за сжатых сроков. В результате нам очень повезло: мы нашли именно того, кто был нужен.

И, наконец, мы очень быстро сформировали команду. За две недели до открытия еще не было продавцов. А продавцы нужны были не абы какие, а знающие толк в растениях, с образованием, с опытом работы. По сути, работа консультанта по растениям близка к работе провизора в аптеке. Покупатель приходит за обстоятельной

консультацией — как растить, как поливать, куда ставить. И вот мы совершили то, во что никто не верил: мы построили за полтора месяца теплицу, нашли людей и сплотили команду. Возможно, если бы не экстремальные условия, сплотить коллектив нам бы и не удалось.

Свою роль сыграло и то, что мы ездили знакомиться с поставщиками и форматами магазинов впятером, всей топ-менеджерской командой. Пять пар глаз — это очень важно. Один заметил одно, другой — другое, потом обменялись, обсудили. За две поездки мы проехали Германию и Голландию и записали все, что можно было взять у них на вооружение. В результате получилось даже лучше, чем

садовый отдел в «Леруа». А ведь для нас «Леруа Мерлен» — катализатор всех изменений. Он приходит в город и выжигает все вокруг. Благодаря масштабу сеть может позволить себе торговать ниже себестоимости. В Твери, когда туда пришел «Леруа», закрылись 80 процентов всех магазинов отделочных материалов. А когда первый «ЛМ» появился на МКАДе, находящийся по соседству рынок «Синдика» просел на 70 процентов. Но там работали мелкие предприниматели, они благодаря своей гибкости

быстро переориентировались, сделали ставку на тот ассортимент, который слабо представлен в «Леруа Мерлен», и восстановились через год.

Мы понимаем, что через какое-то время «Леруа» будет везде. В том числе и в городах нашего присутствия. И нам надо успеть найти ниши, в которых они слабы, и укрепиться в них. Что это за ниши? Это стройка, электроинструмент, черновые строительные материалы. И садовые растения! Мы начали с последнего — построили теплицу под растения. Сейчас в Туле рядом с гипермаркетом достраиваем строительную базу, где будет большой офис продаж для прорабов.

Что будет дальше? Мы будем двигаться в сторону стройбазы. Почему база? Мы планируем дополнить наш основной формат «Стройдепо» зонами открытого хра-



Новости наших клиентов и партнеров

- **ФПК Сатори** получила новый сертификат, удостоверяющий соответствие системы менеджмента качества требованиям ГОСТ ISO 9001:2011.
- **Компания Blackwood** выступила эксклюзивным консультантом проекта Комплекс «Городок Баумана» — уникального спортивного проекта, расположенного на Измайловском острове в Восточном округе Москвы. На сегодняшний день на территории расположились 2 футбольных поля: 1 — с искусственным покрытием и 1 — с натуральным, теннисные корты, волейбольная площадка и спорт-ядро площадью 1187 кв. м.
- **Аптечная сеть «Вита»** открывает для будущих мам Школу позитивного материнства — бесплатный курс психологической подготовки к родам. Основная задача школы — помочь будущим мамам превратить беременность в счастливый и творческий период ожидания, наполненный приятными и интересными событиями, и, самое главное, почувствовать всю прелесть материнства.
- **Сеть супермаркетов «Азбука Вкуса»** пригласила покупателей сети и всех тех, кто только собирается присоединиться к поклонникам свежих и качественных продуктов, принять участие в рекламной кампании, которая состоится в октябре 2014 года. «Азбука Вкуса» впервые в своей истории намерена использовать человеческие образы в рекламе. Стать лицом рекламной кампании имеет шанс любой человек от 0 до 100 лет.

нения. Поставим стеллажи под открытым небом, где будет храниться большой товарный запас всего того, что не нуждается в крыше. Тула будет пилотным проектом. Кстати, пришли мы к этому уже после открытия «Флораленд». Возможно, будет два формата — стройбаза сама по себе и гипермаркет плюс стройбаза плюс садовый центр. Отдельный зеленый центр без магазина нежизнеспособен. И если оба формата или один из них окажутся эффективными, с ними можно будет дальше идти в областные центры и миллионники.

— Чем кроме отсутствия крыши стройбаза отличается от «Стройдепо»?

— «Стройдепо» — магазин, не требующий сервиса при работе с розничным покупателем. Главное — разложить товар. Стройбаза же — это формат, сфокусированный на обслуживании клиента. Клиент — тот центр, вокруг которого все крутится и вертится. Основной клиент стройбазы — прораб. Для него все должно быть организовано так, чтобы в очереди он проводил минимальное время. Время обслуживания клиентов-прорабов должно быть расписано поминутно: в 11.30 его пригласили за стол к менеджеру, в 11.33 составили спецификацию, в 11.40 приняли оплату. Главное — скорость и качество обслуживания. Следовательно, весь этот процесс надо автоматизировать. Все должно быть в гаджетах.

По сути, мы создаем сейчас магазин будущего. Он должен будет усилить наши позиции на случай прихода «Леруа Мерлен». Мы не успели этого сделать в Ногинске до прихода «Леруа», и в результате были вынуждены закрыться.

Конечно, не все эти ходы придумали мы сами. Мы активно используем зарубежные находки. Лидеры немецкого рынка: ОБИ, «Хагебау» тоже идут по пути работы и со строителями, и с женской аудиторией. А в «Баухаузе» даже навигация так выстроена: налево товар для покупателей DIY-щиков, Hard — тяжелая стройка; направо — для девочек, Soft — декор и сад.

— Вы говорите так, будто светлое будущее уже наступило, и все ваши задумки успешно реализованы...

— Риски, сомнения — они есть и сейчас. Поэтому мы постоянно держим руку на пульсе. Любой сбой может свести на нет нашу красивую идею... Успешно ли выбранное нами направление — мы поймем 25 июня, когда подсчитаем убытки, поймем процент погибших растений. А окончательное решение будет принято 30 октября — в конце сезона.

— Какие изменения привнес в работу магазина такой сложный товар, как зеленые растения?

— Товар более маржинальный, чем тот, к работе с которым мы привыкли. Но и потери выше. В стройке 1% потерь, а в садовой теме мы запланировали 8%, по растительной группе до 20%. Если будет больше, то надо будет прилагать усилия по удержанию норматива

и очень серьезно работать с технологией. Но предварительный анализ показывает, что мы идем существенно ниже норматива.

Сравнивая традиционный ассортимент и новый, мы понимаем, что здесь нагрузка на персонал значительно выше. Чаще нужно ухаживать за растениями, чаще таскать на себе тяжелые лотки. Работа как на грядке. И есть гендерное противоречие: женщины лучше ухаживают за растениями, лучше консультируют, больше знают о том, как поливать, как сажать. Для покупателя это крайне важно: ему недостаточно информации из интернета, ему нужно все объяснить и показать. А физическая сила, необходимая для того, чтобы перемещать лотки —

она, конечно же, в мужских руках. Поэтому мы сейчас приняли решение добирать мужчин-продавцов.

— Какие выводы на будущее вы сделали из опыта первого магазина «Флораленд»?

— Главное — заказ делать за полгода. И кассовых узлов должно быть больше, трафик нужно хорошо посчитать. При-

ятно, конечно, когда на открытии магазина на кассе стоит очередь из 30 человек. Но сегодня покупатель постоял в очереди, а завтра он не придет. Надо расписать процесс открытия как маленькую войсковую операцию.

Сначала у нас была идея открыть сразу три магазина, но пока решили попробовать на одном, на том, который ближе к Москве. Благо от центрального офиса до магазина ехать полтора часа. Если опыт окажется успешным, то будем тиражировать — откроем за год еще 3-4 магазина.

Залог успеха в нашем деле — либо в пассионарности и драйве, либо в знаниях. На драйве мы сделали рывок и открыли наш первый «Флораленд». По результатам первых месяцев его работы мы накопим опыт и знания, потом опишем процесс, автоматизируем его. Уже сейчас наши айтишники головы не поднимают, бьются над автоматизацией работы магазина.

— Как удалось замотивировать команду ваших менеджеров на запуск нового магазина?

— Люди мы очень разные, но нас объединила общая цель. Главным стимулом для всех стали наши результаты 2013 года. Нас долбануло в Ногинске, когда дверь в дверь с нами открылся «Леруа Мерлен» и продажи сразу же упали. Стало понятно, что нужно принимать меры. Людей ведь можно заинтересовать не только деньгами, но и общими ценностями, общим интересным делом, амбициозными задачами. У всех у нас была задача: отыграться, защитить территорию, дать конкуренту достойный ответ. Я не являюсь сторонником одной только материальной мотивации. Конечно, у всех будет премия в конце сезона, когда будет понятен операционный результат работы нового формата. Я категорически против того, чтобы премия от нового магазина была только у директора по развитию или менеджера проекта. Это разъединяет. Мы — одна команда, у нас общая цель, все мы на нее работали, и премия должна быть у всех.



– **Сейчас ваша команда на гребне драйва. А что будет потом, когда докажете, что магазин успешен?**

– Скучно точно не будет. Сейчас у нас много идей. Как только у нас появляется новая идея и мы ее начинаем обсуждать, коллеги спрашивают с иронией: «Что, через месяц надо готовиться реализовывать?» Да, это удивительно, что мы внедряем все в такие короткие сроки. Мы верим, что все это возможно. В планировании важны приоритеты, но когда начинается реализация, тут важна скорость. Как говорил Максим Климов, создатель «Л'Этуаль», которого я считаю хорошим учителем в менеджменте: «Лучше я 20 раз ошибусь, чем 80 раз не успею принять правильное решение».

Наши эксперименты и поиски воодушевляют персонал. Активность, появление новых проектов, усиление формата — очень важны с точки зрения мотивации. Потому что для людей это новые перспективы и всем интересно увидеть, что там впереди. А уж тем более, если проходящие изменения успешны. Кроме того, красивая идея с садовым центром оказалась привлекательной не только для наших менеджеров, но и для арендодателей. В одном из наших магазинов сложились неустойчивые отношения с арендодателем, и он все собирался заменить нас на «Леруа Мерлен». Люди они бизнесовые, прагматичные, и для них, естественно, был привлекателен международный сильный игрок с инвестиционной подушкой. Но как только у нас появилась возможность увеличить площадь под садовое направление, а значит, увеличить и трафик в торговый комплекс, мы пришли

к ним с нашими новыми проектами, и теперь они готовы продолжать работать с нами. Некоторые арендодатели уже готовы инвестировать в строительство садового центра под наши потребности.

– **Много новых идей, высокая скорость изменений — не боитесь растерять уже накопленный багаж?**

– Я никогда не был сторонником изменений ради изменений. Равно как и противником всего старого только из-за того, что оно старое. Я нахожу аналогии с прошлым опытом и реализую их. И сегодня, когда мы экспериментируем и развиваем новые направления, выдерживать преемственность, повышать эффективность наших бизнес-процессов и устойчивость экономической модели, совершенствовать технологии — крайне важно. Не отрешиваться от прошлого, не разрушать то, что уже наработано, а проводить те изменения, которые действительно необходимы и диктуются ситуацией на рынке. Все наши инновации — это ответ на внешние угрозы. Нам не нужно бороться со своим прошлым, бороться с собой. У нас достаточно много рыночных угроз, вот с ними и стоит бороться. Рынок стал другим, поменялись тенденции — мы их увидели и быстро отреагировали. Это касается всего, не только кардинальных решений по новым направлениям. Сейчас мотивирует, что я создаю конкурентоспособный формат. Мне интересны любые достижения и успехи на этом пути. ✨

Беседовала Любовь Горбунова

Дойдя до цели — не поскользнься!

Однажды руководство крупной ресторанной сети обратилось к нам с запросом: на должность директора по маркетингу требуется опытный и сильный менеджер. Задача — наладить централизованное управление маркетинговой активностью сети. Существующая система привлечения гостей работала со скрипом и сбоями. При этом в ее основе лежал грандиозный замысел, глубина и разветвленность которого поражали воображение. Помимо традиционных путей привлечения клиентов — рекламных кампаний, скидочных акций, исследований клиентского поведения — система маркетинга включала много необычного. Например, каждый из ресторанных залов сети должен был работать как своеобразный театр, с порога погружающий гостей в экзотические миры. Смена спектакля — чуть ли не еженедельно, согласованно на полгода вперед просчитанному репертуару. И вся эта махина должна крутиться непрерывными циклами: от творческого замысла к техническому плану, через цепочку согласований — к армии субподрядчиков и далее — к сложнейшей логистике, обеспечивающей синхронную смену декораций в десятках ресторанов, в едином ритме с тематическими изменениями в меню.

Если не говорить о фастфуде, то по-настоящему централизованных ресторанных сетей в стране раз-два



и обчелся, и найти на рынке труда человека с нужным опытом — почти невероятное везение. Но нам повезло: такого человека мы нашли. И были убеждены, что кандидат и работодатель идеально подходят друг другу... Да не тут-то было! К концу шестой недели испытательного срока заказчик сообщил, что собирается увольнять

нового топ-менеджера. Ошарашенные, мы задаем вопрос о причинах. А что мы получили? — пожимает плечами заказчик. С одной стороны, — нескончаемый, мутный поток жалоб и претензий со стороны подчиненных, а с другой — пассивность и бездействие нового директора на общих собраниях, где мы надеялись увидеть его во всем блеске. А ведь наши собрания — это единственная площадка «смотра войск», где весь коллектив на виду и всем понятно, кто есть кто.

Что касается возмущения подчиненных, то здесь все более-менее понятно. Прежний директор был молже большинства своих сотрудников, жесткостью характера не отличался, со всеми старался поладить. И при нем — не прошло и полгода — маркетологи нарочь забыли, что такое производственная дисциплина. Естественно, что когда новый босс поставил их в строй и потребовал работать на полную катушку, это не могло не вызвать протест. Отсюда и недовольство, и жалобы.

Двадцать лет ШАГаем с Вами

Ну что ж, болезнь внедрения в коллектив «новой метлы» хорошо известна, ее симптомы узнаваемы и, по нашим прогнозам, скоро должны исчезнуть. Но откуда у деятельного, полного сил и замыслов человека — пассивность и стремление держаться в тени?

Встречаемся, беседуем. Узнав о том, что им недовольны, менеджер искренне удивился. «Как так? За этот короткий срок я получил конкретные результаты, их уже можно пощупать. А что на собраниях помалкиваю — слава Богу, докладывают и спорят мои подчиненные! Но ведь так и должно быть! Значит, я не замыкаю всю лавину дел департамента на себя, любимого, а налаживаю систему работ, в которую люди включаются активно, результативно, с высокой степенью самостоятельности! Логично?» — «Логично! Трудно с этим спорить? Трудно! Но приходится. Ты привык работать в одной системе неписаных правил, — объясняем мы, — и вдруг оказался в другой. И сам не заметил, что правила поменялись. Сам-то ты видишь, что компания замечательная?» — «Вижу!» — «Хочется тебе в ней работать?» — «Очень!» — «Тогда просто учти некоторые местные обычаи и привычки. Просто отнесись к ним как к данности. Как к погоде, воевать в которой нет никакого смысла. Встречают-то здесь по одежке! И выводы могут сделать очень быстро, еще до того, как заглянут в отчетность и смогут оценить взлет твоих показателей! Все это придет свой черед, но пока — просто будь поярче, будь побольше на виду. А потом и результаты твои оценят, и истинную ценность твою поймут, и полюбят как родного». Побеседовали и с работодателем, договорились, что новому руководителю дадут до конца отработать его испытательный срок.

Прошло еще три недели. Встречаемся с заказчиком, заводим разговор о новичке — у собеседника даже лицо светлеет. Да, говорит, в своих первых оценках мы были неправы. Специалист как раз тот, какого искали. И дело свое делает отлично, и в команду вписался без зазоров. Спасибо, что уберегли от скоропалительного решения!

Вот такой интересный случай. Конечно, такое случается не каждый раз и даже не через раз. Но коллекцию подобных эпизодов мы уже собрали. Из-за чего кандидат и работодатель, почти идеально подходящие друг другу, рискуют расстаться в самом начале знакомства? Из-за мелочей и недоразумений! Кандидата не устраивает недостаточная доля оклада в зарплате? Показываем ему, какую структуру вознаграждения для его должности предлагают сегодня большинство работодателей, — и вот уже его все устраивает. Работодателю не нравится, что будущий главбух, молодая мама, не готова присутствовать в офисе чаще трех дней в неделю? Собираем их вместе, подробно разбираем обязанности бухгалтера и все его задачи, смотрим, какая работа может быть выполнена дома, —



и работодатель соглашается на три дня. Менеджер не выдерживает давления со стороны босса, место которого он должен занять через полтора-два месяца? Несколько поддерживающих бесед с новичком — и он, сделав глубокий вдох и мобилизовавшись, благополучно проходит эту трудную полосу. Во всех этих случаях после того, как были сняты первые недоразумения, работник и работодатель не только сотрудничали в течение длительного времени, но и считали свою встречу удачей, крепко держались друг за друга. Мы далеки от мысли, что достаточно помочь новому работнику и работодателю справиться с проблемами взаимной «притирки», и все будет замечательно. Мы обсуждаем «притирку» действительно сильных и нужных данной компании кандидатов, которые прошли тщательный отбор и в которых мы были полностью уверены.

Оглядываясь на все эти эпизоды, и работодателям, и соискателям, хочется сказать: «Будьте бдительны! Возможно, вы пришли в ту компанию, о которой давно мечтали. Возможно, к вам постучался именно тот человек, которого вы ждали годы. Но не всегда это видится с первого взгляда. Задумывайтесь о том, что может затуманить ваш взор и помешать разглядеть главное!» ✨

Елена Кисель

Из записной книжки консультанта

Генеральный директор: «Почему, когда вы озвучиваете плановые цифры, я не слышу металла в голосе?»

Арендодатель об арендаторах: «Когда они переехали на первый этаж, то почему-то решили, что у них очень дорогой товар. И так взвинтили наценку, что его сразу перестали покупать».

Кандидат на должность Главного бухгалтера о периоде своей биографии, когда она работала бухгалтером в небольшой дочерней фирме ЮКОСа: «После этих событий я решила нефтяную отрасль больше не развивать».

Директор Розничной сети на заседании Правления отчитывается о результатах недели по магазинам: «По магазину в городе X у нас прирост 0 % — не смогли ни вырасти, ни упасть...»

IT-директор: «Покупатели в магазине должны ходить правильно! Тогда у нас и цифры будут нормальные».

Учредитель: ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»»

Главный редактор: Ю. В. Пахомов Выпускающий редактор: Л. Горбунова Ответственный секретарь: Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Власова

Адрес: 121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2.

Адрес типографии: 107143, Москва, ул. Вербная, д. 4

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77—14727 от 17 февраля 2003 г.

Тираж 800 экз. Бесплатно

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2014 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru